CONTRÔLE INTERNE
Vente

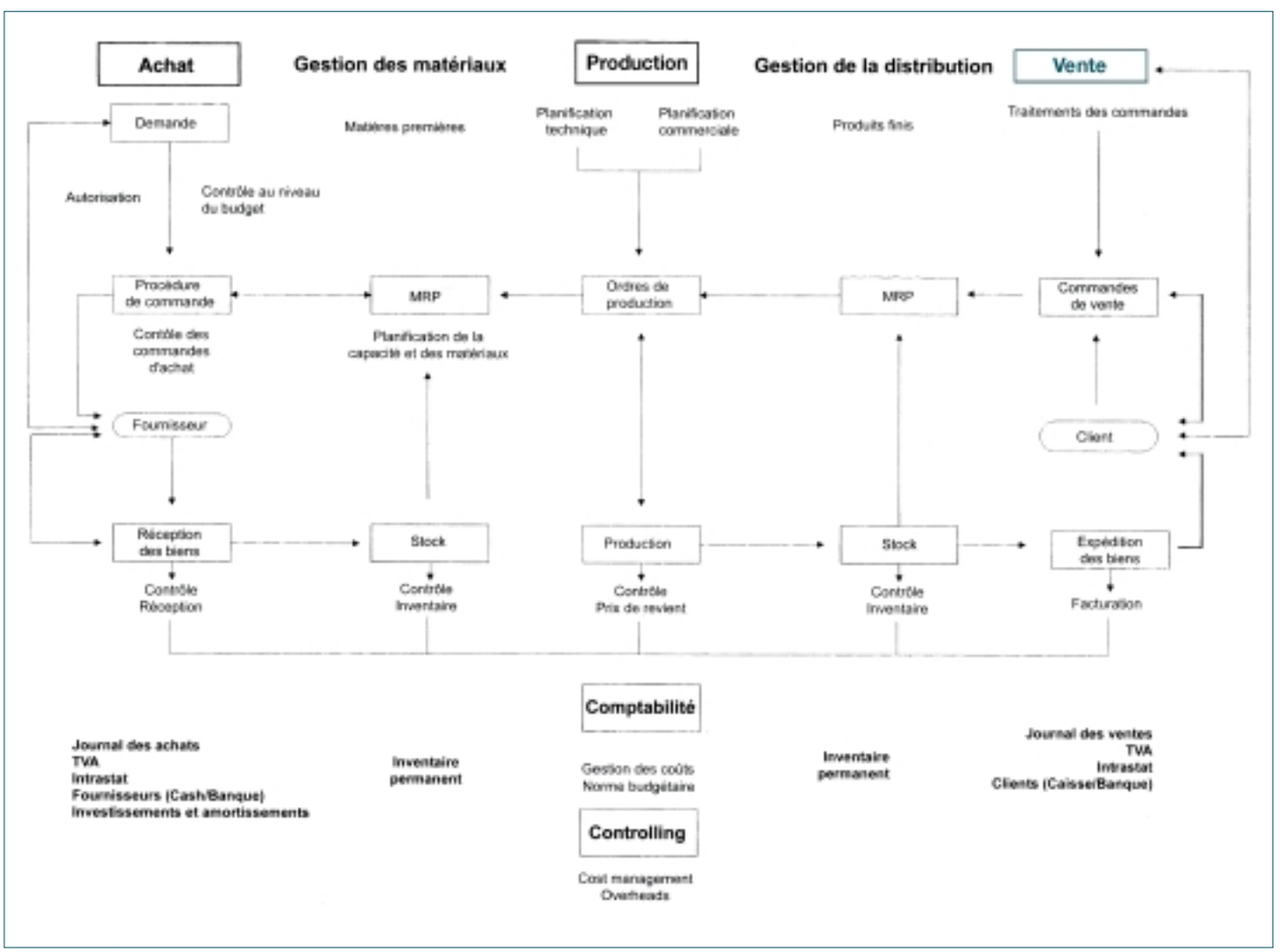
1. INTRODUCTION

Dans le cadre du projet “Contrôle interne”, la sous-commission du même nom de l’IEC, a étudié trois processus principaux qui sont présents dans une entreprise moyenne et forment un tout, à savoir:

ACHAT
▼
Gestion du matériel
▼
PRODUCTION
▼
Gestion de la distribution
▼
VENTE

Vous trouverez ci-dessous un aperçu schématique des processus traités:

Schéma 1. Aperçu schématique des processus d’affaires

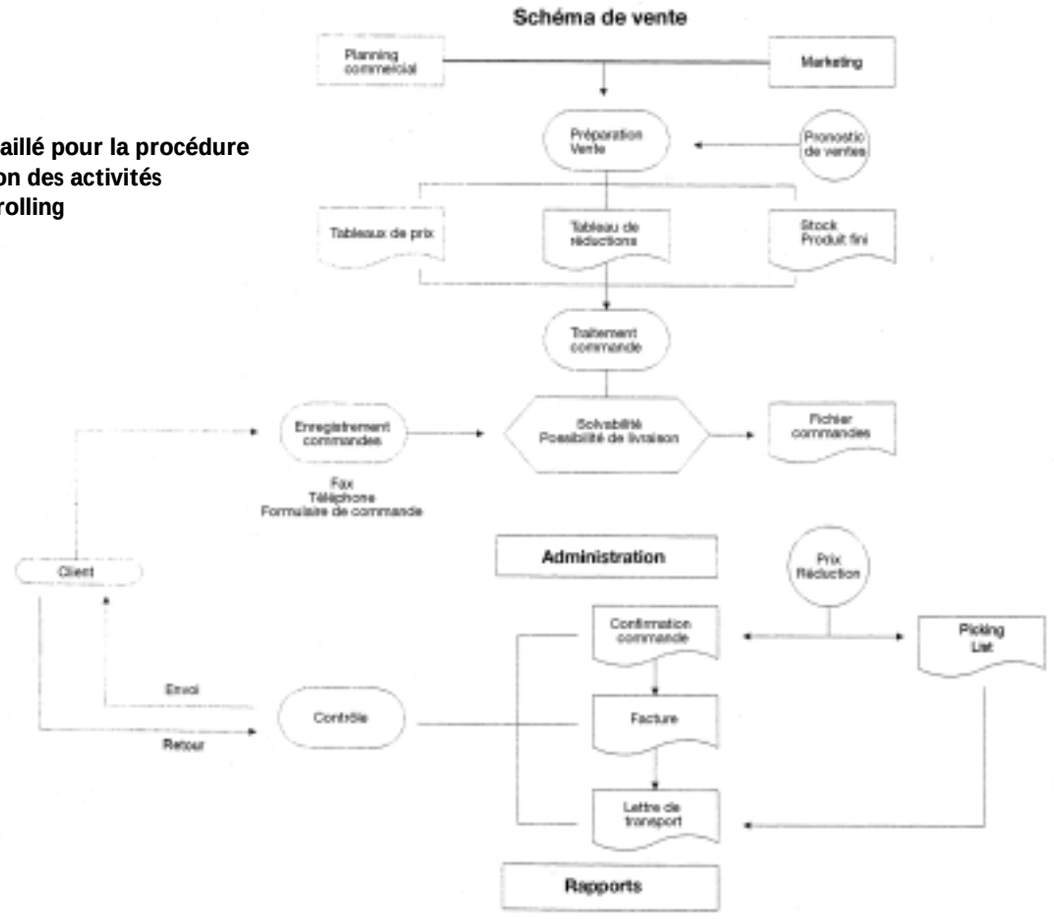


La mise en lumière du problème du contrôle interne du point de vue des processus d'affaires ("business processes"), était une option volontaire de la Sous-commission. Elle a procédé comme suit:

1. définir les processus et sous-processus d'affaires;
2. déterminer et analyser les objectifs d'exploitation spécifiques de chacun de ces processus (résultats escomptés ou "output");
3. indiquer les risques qui constituent une menace à l'atteinte des objectifs d'exploitation et l'impact de ces risques (importance et probabilité qu'ils se concrétisent);
4. définir des mesures pour une bonne "gestion des risques".

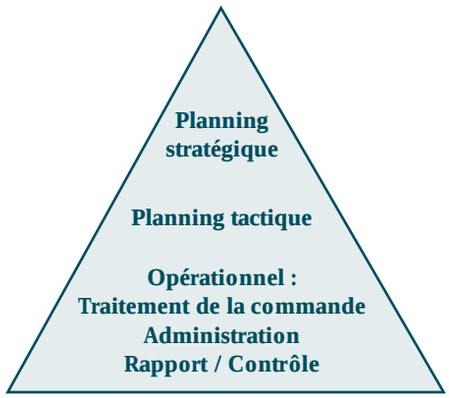
Dans la lignée des articles sur l'"achat" et la "production" (Accountancy & Tax numéros 2000/4 et 2001/1), nous reproduisons cette fois les conclusions de la Sous-commission concernant le processus d'affaires "vente". Vous trouverez ci-après l'analyse de certains risques qui peuvent faire obstacle au bon déroulement du processus d'affaires en question, ainsi que des propositions de procédures de contrôle pour éviter de tels risques ou, si un risque venait tout de même à se concrétiser, pour réduire son impact au maximum. Il est important de garder à l'esprit que la Sous-commission ne recherche pas l'exhaustivité et que chaque entreprise, en fonction de la réalisation de ces objectifs spécifiques, doit examiner quels risques sont pertinents dans sa situation.

Schéma 2. Schéma détaillé pour la procédure de vente, avec indication des activités comptables et de controlling



2. Commentaire de la grille de vente

L'analyse de la Sous-commission est structurée selon la "grille de vente" ci-jointe (Schéma 3). Comme vous pouvez le voir, on part de l'"approche des risques", où les risques sont classés par niveau de contrôle, selon une structure pyramidale (approche dite "top down") :



Scéma 3

RISQUES	Opérationnel Financier Compliant	Impor-tance	POLITIQUE Why	ORGANISATION Who	Procedures / Control Activities How
1. VENTE : STRATEGIE / OBJECTIFS					
1 Absence de politique de marketing clairement définie	O, F, C	High	Planning à long terme adéquat cf. Mission Statement	Conseil d'Administration Direction générale	Y a-t-il une politique de marketing (écrite) ? Les objectifs sont-ils clairement définis ? Ces objectifs ont-ils été mis au point avec les managers opérationnels ? Cette politique aborde-t-elle : Product, Price, Place, Promotion et Service ? Cette politique de marketing s'inscrit-elle dans un plan pluriannuel pour le business ? Dispose-t-on d'informations (adéquates) suffisantes sur les débouchés ? Dispose-t-on d'informations (adéquates) suffisantes sur les débouchés ? Cette politique répond-elle aux critères légaux / environnementaux ?
2 Les plans de marketing/vente et les budgets financiers sont irréalistes	O, F	Medium	Budget : contraignant mais faisable	Equipe dirigeante	Contrôle des paramètres à la base du plan de marketing et de vente Le plan de marketing est-il à la base du plan de vente ? Le budget de vente s'appuie-t-il sur le plan de vente ? Les plans/budgets sont-ils suffisamment contraignants ? Les plans/budgets ont-ils été mis sur pied en collaboration avec les managers responsables + exécutants ?
2. VENTE : PLANNING TACTIQUE					
3 Mauvaise organisation : 3,1 Pas d'organisation de marketing/ vente adéquate. 3,2 Délimitation des tâches et compétences peu claire 3,3 Mauvaise communication interne ("le vendeur ne remplit pas de papier")	O	High	Définition claire des responsabilités pour le management de marketing, de produit, de vente et de service	Direction générale Direction des Ventes et du Marketing	Existence d'un schéma organisationnel à jour ? Fonction de marketing au bon niveau dans l'organisation ? Les mauvaises relations entre les clients et le personnel chargé de la vente, fixation des crédits, etc., sont évitées Tous les ordres de vente sont clôturés par le département ventes. Présence d'un account et/ou project management adéquat ? Contrôle de la répartition des tâches Pouvoir de lier l'entreprise à l'égard de tiers réglée radicalement ? Implication réelle et à temps des départements (ex. juridique, fiscal, ..)
4 Manque de directives, mauvais fonctionnement des systèmes et procédures 4,1 Réglementation des prix, réductions, conditions de livraison et de paiement 4,2 Réglementation des ordres de vente, de l'acceptation et de la gestion des ventes 4,3 Réglementation du traitement logistique et de la facturation des ordres de vente 4,4 Réglementation de la vente de services, des ventes spéciales, des ventes en consignation, ... (Matériel en démo, Stocks en dépôt, ...)	O, F, C	Medium	- Communication et information suffisantes - Tout sur papier - Motivation - Information intégrée (utiliser les mÍmes chiffres)	- des Ventes Direction ----- logistique - financière	* Contrôle des procédures/directives et de leur application. Signalement des dérogations concernant les prix, réductions, ... clairement défini. Information périodique, fiable et à temps du management concernant les prix, réductions, ... * Contrôle des procédures/directives et de leur application. Rapport de viste standardisé pour chaque visite à la clientèle ? Support automatisé de l'enregistrement des commandes avec contrôles internes intégrés ? Y a-t-il des procédures qui couvrent le risque de recouvrement ? Détermination crédits Procédures pour commandes urgentes ? Procédures pour annulations ? Procédures pour adaptations (après acceptation) de l'enregistrement de la commande ? Procédures pour enregistrement et traitement des plaintes ? * Contrôle des procédures/directives et de leur application. Envoi de marchandises uniquement sur la base d'un ordre d'expédition autorisé. Remise des marchandises uniquement après décharge par l'instance réceptrice. Contrôle flux (physique) de marchandises en concordance avec flux (administratif) d'informations sous-jacentes Facturation sous la responsabilité de l'Administration ? Facturation basée sur données de l'enregistrement de la commande et de l'envoi ? Impossibilité de modifier les données de la commande et/ou de l'envoi ? * Contrôle des procédures/directives et de leur application. Enregistrement adéquat pour la facturation des services fournis ? Notes de crédit autorisées par personnes habilitées indépendantes * Protection du système
5 Perturbation du marché ex. vente parallèle	O, F	High	Protéger part de marché Ethique de vente	Conseil d'Administration Direction générale Direction des Ventes	Analyses du marché (continu) Comparaisons de prix Communication interne de la politique des prix Protection de la marque.

RISQUES	Opérationnel Financier Compliant	Impor-tance	POLITIQUE Why	ORGANISATION Who	How
3. VENTE : PLANNING OPERATIONNEL (CONTROLE)					
6 Manque d'information du management Plusieurs niveaux de management ne reçoivent pas périodiquement des informations structurelles adéquates ? (information financière et opérationnelle,) (indicateurs de performance)	O, F	Medium	Définir les indicateurs de performance Définir les besoins en info ventes	Equipe dirigeante Finances et Administration.	Le mode d'information du management a-t-il été clairement défini ? Compare-t-on la réalité au planning/budget ? Les indicateurs de performances rapportés sont-ils adéquats et fiables ? Quelques exemples (non exhaustifs) de domaines d'information : Evolution du marché et part de marché Evolution du chiffre d'affaires Spécification des frais de vente Débiteurs; Commande; Stock; Projets; Personnel; Plaintes; Notes de crédit
7 Faiblesse des contrôles financiers 7.1 Aucune garantie quant au caractère exact et complet des factures et au délai de facturation 7.2 Contrôle insuffisant des notes de crédit, livraisons gratuites, réductions sur volume des ventes	F, C	Medium	Contrôle de stock sur la base de ABC Niveaux d'admissibilité Etablir les limites de crédit	Finances et Administration.	Contrôle de l'organisation administrative des ventes : séparation de fonctions (enregistrement des ventes / facturation / enreg. déb. / gestion déb./ management de caisse) utilisation de systèmes d'information adéquats. Légalité facture : numérotation continue des factures sortantes; TVA, Intrastat, .. Contrôle des liens : ventes/livraisons par rapport à facturations/**calculs. Contrôles comptables (registre des factures par rapport au registre des ventes, ...) Facturation basée sur ordres d'expédition autorisés en l'espèce commandes acceptées à la pré-facturation. Contrôles par coups de sonde de la facturation (forme, contenu et inscription) L'Administration est-elle au courant des accords avec le client ? Y a-t-il des procédures ? L'Administration peut-elle contrôler ces opérations ?
8 Efficacité de l'activité commerciale n'est pas garantie - mauvaises performances du personnel - mauvais Service - mauvaises performances des distributeurs	O, F, C	High	Suivi du cycle de vente Définir les paramètres "Culture" indispensable	Direction des Ventes	Y a-t-il une analyse / un benchmarking de l'activité commerciale ?
9 Responsabilité du produit (aussi dans Grille de production : product liability) (Warrant liability)	C, F	High	Répondre aux normes internes et externes en matière de responsabilité du produit. Les faire approuver par des organismes de contrôle	Conseil d'Administration Direction générale Service juridique	Importance étiquetage Fiche de sécurité pour certains produits chimiques Fixation de normes en matière de responsabilité du produit Mise à disposition de normes externes Etude des usages "impropres".
10 Non-respect des règles légales en matière de : **- ANTITRUST**	C, F	Medium (PME)	Initier Code of conduct, Charte Répondre aux normes légales	Direction des Ventes Service juridique	Rédiger et communiquer Code of Conduct, Charte Effectuer "Legal reviews" + audit Pas d'accord sur les prix / pas de contingentement du marché
11 Non-respect des règles légales en matière de : **- ENVIRONNEMENT** (voir aussi Grille de production)	C, F	Medium (PME)	Répondre à la réglementation requise	Direction des Ventes Service juridique Responsable environnemental	Décrire les normes environnementales et évaluer les normes futures. Procédures en matière d'élimination et de traitement des déchets, de sécurité et d'hygiène, etc.

Lorsqu'une entreprise définit des mesures de contrôle interne en matière de vente, elle doit tenir compte de la nature des produits. Certains produits sont destinés uniquement à la consommation, au sein ou en dehors de la relation familiale (biens de consommation). D'autres sont destinés exclusivement à des entreprises ou institutions (biens industriels). Mais certains sont destinés aussi bien à la consommation qu'à un usage industriel. L'usage qui est fait d'un produit donné, est déterminant dans sa qualification de "bien industriel" ou de "bien de consommation". Cette distinction est essentielle car elle peut influencer la façon dont se déroule la procédure de vente dans une entreprise.

Par ailleurs, l'organisation du contrôle interne répondra à des caractéristiques différentes selon qu'il s'agit de la vente de "biens" ou de "services"; dans le groupe des "services", les produits financiers et d'assurance occupent en outre une place particulière.

L'analyse de la Sous-commission s'oriente principalement sur la vente de biens par une moyenne entreprise.

2.1. *Commentaire des risques par niveau de décision*

STRATEGIE/OBJECTIFS

1. Absence de politique de marketing clairement définie

Une politique de marketing ne peut pas se limiter à la description des activités actuelles. Elle doit également contenir une vue stratégique sur les objectifs que l'on souhaite atteindre à plus long terme et placer ces objectifs dans une perspective plus large (p. ex.: le transport routier doit être placé dans l'ensemble de la problématique du transport, de la logistique et de la communication). Si cette politique de marketing n'est pas clairement définie, l'entreprise risque de se trouver dans une situation où l'un tire à hue et l'autre à dia, au risque de laisser passer des opportunités et même de prendre des décisions conflictuelles.

2. Les plans de marketing/de vente et les budgets financiers sont irréalistes

Le danger ici est de provoquer une démotivation. Les plans de marketing/de vente et les budgets financiers doivent être fixés en fonction des objectifs, mais il ne faut pas exagérer. C'est encore plus important pour des fonctions à revenus variables (en fonction des objectifs). De même, la relation entre Plan de Marketing > Plan de Vente > Budget financier est importante. Un budget est la traduction "financière" du plan de marketing et en est donc une "résultante". Souvent, on procède toutefois dans l'autre sens …

Niveau de décision	Risques
Planning stratégique	Politique, stratégie de l'entreprise et plan de l'entrepreneur n'ont pas été suffisamment définis (p. ex.: pas de politique de marketing clairement définie) Marketing et plans de vente irréalistes Lien trop faible avec clients et relations d'affaires Efficacité de l'activité commerciale non garantie (p. ex. : pas d'analyse/benchmarking)
Planning tactique: préparation vente	Pas de conditions de vente claires Manque d'études de crédit Gestion de stock non au point Pas de système de prix/réduction clair pour les clients
Traitement commande	Fichier clients incomplet Règlement insuffisant commandes/acceptation et gestion (p. ex.: manque de commandes) Mauvaise organisation du traitement logistique et de la facturation Contrôle insuffisant sur vente de services, ventes spéciales et ventes inhabituelles
Administration	Circulation lente des picking lists Mauvaise gestion des contrats avec transporteurs Aucune garantie quant au caractère exact et complet des factures et au délai de facturation Contrôles insuffisants des notes de crédit, livraisons gratuites et bonifications clients Mauvaise gestion du fichier débiteurs (p. ex.: suivi plaintes et paiements)
Rapport	Information insuffisante du management (p. ex.: chiffres financiers et opérationnels périodiques/ indicateurs de performance)

PLANNING TACTIQUE

3. Mauvaise organisation

3.1 Pas d'organisation marketing / de vente adéquate

3.2 Délimitation des tâches et compétences peu claire

Le manque de clarté dans la définition des tâches et compétences n'est pas rare, ce qui crée des problèmes aussi bien au sein de l'entreprise qu'en dehors:

- interne : frictions entre les différents départements
- externe : qui est responsable vis-à-vis du "monde extérieur"; qui peut lier l'entreprise à l'égard de tiers ?

3.3 Mauvaise communication interne
("le vendeur ne remplit pas de papier")

Il est également important d'assurer une bonne communication interne. Les vendeurs, surtout, ne sont pas de grands fervents d'"enregistrements" formels et gardent volontiers pour eux les informations sur le client (dans leurs propres fichiers (personnels)).

4. Manque de directives, mauvais fonctionnement des systèmes et procédures

4.1 Règlement des prix, réductions, conditions de livraison et de paiement

L'absence de directive favorise les problèmes avec les clients concernant les prix, les réductions, les conditions de livraison et de paiement. Il faut veiller à ce que chaque catégorie de clients bénéficie de conditions de prix et de livraison cohérentes (et continue à en bénéficier). Cela favorise non seulement la "transparence", mais sécurise également la marge bénéficiaire. Du reste, un règlement sérieux sur ce plan permet de rendre la procédure de vente moins dépendante des personnes: plusieurs personnes au sein de l'entreprise peuvent sans problème appliquer les mêmes conditions à un même client.

4.2 Réglementation des ordres de vente, de l'acceptation et de la gestion des ventes

La clarté des accords avec les clients et un bon suivi des commandes sont deux éléments essentiels. Aussi, selon la nature de l'activité, l'instauration d'une "procédure d'acceptation des commandes" peut-elle s'avérer souhaitable.

4.3 Réglementation du traitement logistique et de la facturation des ordres de vente

Les activités opérationnelles "logistique" et "facturation" sont présentes dans toute entreprise. Le lien entre le "flux de marchandises" (logistique) et le "flux administratif" (facturation, enregistrement) est essentiel.

4.4 Réglementation de la vente de services, des ventes spéciales, des ventes en consignation, ...
(Matériel en démo, stocks en dépôt,...)

Des procédures spécifiques doivent être mises sur pied pour les activités qui sortent du "flux normal de marchandises", telles que les ventes de services, les ventes spéciales (p. ex.: matériel en démo), les ventes en consignation, etc. En effet, ces ventes "spéciales" échappent souvent au contrôle normal.

5. Perturbation du marché

Un marché européen ouvert, l'apparition d'entreprises multinationales et, récemment encore, l'introduction d'une monnaie unique (l'euro) facilitent la comparaison des niveaux de prix et l'importation de produits par le biais d'autres pays (vente parallèle).

PLANNING OPERATIONNEL (CONTROLE)

6. Manque d'information du management

6.1 Différents niveaux de management ne reçoivent pas périodiquement des informations structurelles adéquates (informations financières et opérationnelles, indicateurs de performance)

Comme dans toute procédure, il est important de disposer de renseignements adéquats pour pouvoir prendre les bonnes décisions. Dans la procédure de vente, la rapidité de l'information est souvent plus importante que l'exactitude (détaillée). Il faut pouvoir prendre rapidement des décisions face aux "tendances" dans un environnement très changeant. Beaucoup de renseignements portent sur le "client", proviennent souvent de ce "client" et indiquent son importance pour l'entreprise.

7. Faiblesse des contrôles financiers

7.1 Aucune garantie quant au caractère exact et complet des factures et au délai de facturation

7.2 Contrôles insuffisants des notes de crédit, livraisons gratuites, réductions sur le volume des ventes accordées aux clients ....

Dans la procédure de vente, les contrôles financiers sont principalement axés sur le caractère exact et complet des factures et sur le délai de facturation. Il est en outre important de prévoir également des contrôles des notes de crédit, des livraisons gratuites, des réductions sur le volume des ventes accordées aux clients, etc., car ces sommes peuvent porter indirectement ("insidieusement") atteinte à la rentabilité des ventes.

8. L'efficacité de l'activité commerciale n'est pas garantie

Une influence néfaste part des mauvaises performances du personnel, d'un mauvais service ou des mauvaises performances des distributeurs. Une procédure de vente peu performante peut donc concerner aussi bien le personnel propre que le secteur de la distribution. Hormis la "vente" d'un produit/service, le service après vente est également de grande importance.

9. Responsabilité du produit

(voir également Grille de production: product liability)
(Warrant liability)

La responsabilité du produit ne cesse de gagner en importance. C'est le département ventes qui est impliqué au premier chef.

10. ANTITRUST: non-respect des règles légales

Il faut de plus en plus tenir compte de la réglementation européenne. En cas d'exportation, il ne faut pas perdre de vue les règles légales du pays de destination concernant les propriétés/conditions de sécurité auxquelles le produit doit répondre. Souvent, les règles "nationales" sont utilisées comme un obstacle au libre commerce (protectionnisme). Il faut en outre tenir compte des "embargos" (interdiction de livrer des marchandises) dont font l'objet certains pays et/ou certaines entreprises. Ces embargos sont imposés par les Nations Unies, les USA ou nos autorités nationales (européennes). Les USA vont même jusqu'à déclarer leur législation d'application "extra- territoriale" (cf. le problème des "Export Regulations").

11. ENVIRONNEMENT: non-respect des règles légales
(voir également Grille de production)

L'aspect environnemental est de plus en plus important, non seulement en raison des exigences légales en la matière mais aussi en raison du "consumérisme" qui accorde de plus en plus d'importance à notre "planète". Ainsi, il est par exemple encore autorisé que certaines substances dangereuses soient présentes en quantité limitée dans un produit: si un concurrent arrive sur le marché avec un produit totalement "écologique", cela peut avoir des répercussions directes sur nos ventes.

2.2. *Explication*

OPERATIONNEL, FINANCIER, COMPLIANT

Pour chaque risque, il est également indiqué dans la grille de vente quel aspect de la définition de "contrôle interne" est touché: opérationnel, financier ou compliant.
Comme nous l'avions déjà signalé dans les articles sur l'achat et la production, la Sous-commission a pris la définition donnée par le COSO comme fil conducteur. Celle-ci énonce que le contrôle interne est une procédure définie globalement, partant de la direction d'une entreprise pour obtenir une certaine certitude que:

- les actions de l'entreprise sont adéquates et efficaces (aspect opérationnel)
- les rapports financiers sont fiables (aspect financier)
- la législation et la réglementation sont respectées (aspect compliant).

IMPORTANCE

Cette colonne indique l'importance du risque. Les membres de la Commission ont donné, à titre d'exemple, une cote subjective selon l'importance de chaque risque, suivant l'échelle "high, medium, low". D'autres appréciations peuvent donc être attribuées en fonction de la branche d'activité.

2.3 *Commentaire par risque des mesures politiques et des activités de contrôle interne (CI)*

1. Absence de politique de marketing claire

POLITIQUE

Il est important de fixer clairement (formellement) les objectifs de l'entreprise et d'en déduire la politique de marketing (cf. Mission Statement). Un planning adéquat à long terme est également nécessaire.

Activités de CI

- Une politique de marketing (écrite) a-t-elle été établie ?
- Les objectifs ont-ils été clairement définis ?
- Ces objectifs ont-ils été mis au point avec les managers opérationnels ?
- Les éléments "Product, Price, Place, Promotion" et "Service" sont-ils abordés dans cette politique ?
- Cette politique de marketing s'inscrit-elle dans le cadre d'un plan pluriannuel pour le business?
- Dispose-t-on de suffisamment d'informations (adéquates) sur les débouchés ?
- Cette politique répond-elle aux critères légaux et environnementaux ?

2. Les plans de marketing/de vente et les budgets financiers sont irréalistes

POLITIQUE

Le plan de vente est établi au départ du plan de marketing; de ces deux éléments résulte, sur le plan financier, le budget. Tous ces plans/budgets doivent être contraignants, mais faisables.

Activités de CI

- Contrôle des paramètres qui sont à la base du plan de marketing et de vente
- Le plan de marketing constitue-t-il la base du plan de vente ?
- Le budget de vente repose-t-il sur le plan de vente ?
- Les plans/budgets sont-ils suffisamment contraignants ?
- Les plans/budgets ont-ils été fixés en collaboration avec les managers responsables et les exécutants ?
- Ceux-ci disposent-ils des moyens et des pouvoirs de décision nécessaires pour mener le plan à bien ?

3. Mauvaise organisation

POLITIQUE

Les responsabilités doivent être clairement définies au niveau du management du marketing, de la production, des ventes et du service.

Activités de CI

- Existe-t-il un schéma organisationnel à jour ?
- La fonction de marketing occupe-t-elle une position adéquate dans l'organisation ?
- Le nécessaire est-il fait pour éviter de mauvaises relations entre les clients et le personnel impliqué dans la vente, la fixation de crédits, etc. ?
- Tous les ordres de vente sont-ils clôturés (uniquement) par le département "ventes" ?
- Existe-t-il un account et/ou project management adéquat ?
- La répartition des tâches fait-elle l'objet d'un contrôle ?
- La question du pouvoir de lier l'entreprise à l'égard de tiers a-t-elle été réglée radicalement (procédure de signature) ?
- Implique-t-on réellement et à temps les différents départements (p. ex. juridique, fiscal, ...)?

4. Manque de directives, mauvais fonctionnement des systèmes et procédures

POLITIQUE

- La politique doit encourager la communication, la motivation et l'information des collaborateurs de l'entreprise, afin que chacun connaisse et applique les directives/procédures à suivre.
- La politique doit inciter à ce que toutes les actions soient enregistrées (sur papier ou support électronique) afin que chacun puisse savoir à quelle étape de la procédure on se trouve. L'enregistrement est en outre un point de repère pour une éventuelle action curative ultérieure.
- La politique doit veiller à ce que chacun travaille avec les mêmes données/chiffres. Cela implique non seulement un traitement intégré des informations, mais aussi l'interdiction de créer des fichiers "personnels".

Activités de CI

Contrôle des procédures/directives et de leur application

4.1 Réglementation des prix, réductions, conditions de livraison et de paiement

Le signalement de dérogations concernant les prix, réductions, etc., doit se faire selon une procédure claire. Les dérogations doivent être signalées à une fonction distincte, qui peut exercer un contrôle et accorder décharge. Périodiquement, cette fonction donnera au management un aperçu des prix appliqués et des dérogations accordées. Idem pour les conditions de livraison et de paiement.

4.2 Réglementation des ordres de vente, de l'acceptation et de la gestion des ventes

- Rapport de visite standardisé pour chaque visite à la clientèle ?

Les rapports de visite de représentants peuvent fournir beaucoup de renseignements et éviter qu'un représentant ne garde toutes les informations sur un client dans un fichier personnel. Le défi consiste toutefois à motiver les vendeurs pour ce type de tâche "administrative".

- Support automatisé de l'enregistrement de commandes avec contrôles internes intégrés ?

Un logiciel adéquat permet de formaliser de nombreuses procédures dans une entreprise. C'est un bon outil pour le traitement systématique des commandes (et livraisons).

- Y a-t-il des procédures qui couvrent le risque de recouvrement ?

Il est important de vérifier la solvabilité, surtout pour les nouveaux clients. Les vendeurs doivent être obligés (éventuellement par le biais de leurs primes sur le volume des ventes) de tenir compte également de la solvabilité de leurs clients.

- Procédures pour les commandes urgentes ?

Hormis les livraisons normales, il faut accorder une attention particulière aux livraisons "spéciales" telles que les commandes urgentes. De par leur nature (non-respect de la procédure normale), elles prennent beaucoup de temps supplémentaire à l'organisation. Elles peuvent en outre entraver l'efficacité du traitement des livraisons normales. Une bonne procédure avec des points de contrôle efficaces et une maîtrise des coûts s'impose.

- Procédures pour les annulations ?

Malgré la qualité des accords contractuels, des annulations se produisent. Une bonne procédure règle non seulement l'aspect des frais (quelle indemnité le client doit-il payer ?), mais permet également une information rapide dans l'entreprise afin de pouvoir tenir compte de la non-exécution de la commande.

- Procédures pour les adaptations (après acceptation de la commande) dans l'enregistrement d'une commande ?

La flexibilité des relations avec le client oblige une entreprise à pouvoir introduire des modifications après l'acceptation d'une commande. Ces modifications dans l'enregistrement de la commande doivent intervenir de façon structurée, dans les limites accordées par le management. En cas de modification, il est important que la relation avec le client reste claire afin de ne pas rencontrer de problème ultérieurement, lors de la livraison et/ou de la facturation.

- Procédures pour l'enregistrement et le traitement de plaintes ?

Comme déjà dit précédemment, toutes les activités en dehors du "flux administratif/de marchandises" normal sont très coûteuses et entravent le fonctionnement normal d'une entreprise. De même, le traitement des plaintes absorbe beaucoup d'énergie mais est important pour une bonne entente avec la clientèle. Les collaborateurs doivent savoir quelle procédure ils doivent suivre et jusqu'à quel niveau ils peuvent traiter les plaintes en toute autonomie.

4.3 Réglementation du traitement logistique et de la facturation des ordres de vente

- Envoi de marchandises uniquement sur la base d'un ordre d'expédition autorisé

Tout ce qui entre et sort de l'entreprise doit faire l'objet d'un contrôle strict.

L'envoi de marchandises est donc une activité importante qui doit être traitée avec toute la prudence requise. Les marchandises qui quittent l'entreprise doivent faire l'objet d'une autorisation formelle. L'ordre d'expédition est d'ordinaire aussi le signal pour la suite du déroulement de la livraison aux clients (p. ex.: facturation, transport, ...).

- Remise des marchandises uniquement après quittance par l'instance réceptrice

Cette quittance doit être restituée à l'entreprise fournisseuse par le transporteur. Il convient d'examiner quelles remarques ont été notées sur le formulaire de réception.

- Contrôle du flux (physique) de marchandises en concordance avec le flux (administratif) d'informations sous-jacentes

Le flux physique de marchandises et le flux administratif d'informations sont liés et se déroulent en parallèle. Il convient donc de vérifier leur cohérence à tous les deux (p. ex.: conformité entre le document de réception des marchandises et la facture correspondante).

- Facturation sous la responsabilité de l'administration ?

Dans le cadre de la séparation des fonctions, il est important que la facturation se fasse sous la responsabilité de l'administration, cela ne veut pas dire que l'impression proprement dite des factures doit avoir lieu dans ce département (peut avoir lieu lors de l'expédition) mais le contrôle de cette activité relève de l'administration.

- Facturation basée sur les données de l'enregistrement de la commande et de l'envoi ?

Pour la facturation, il faut tenir compte des données de la commande et de l'envoi. En cas de livraisons partielles, il faut en tenir compte lors de l'établissement de la facture.

- Possibilité de modifier les données de la commande et/ou de l'envoi ?

Le logiciel doit prévoir des sécurités pour empêcher que des données relatives à la commande et/ou à l'envoi puissent être modifiées ultérieurement. De nombreux logiciels permettent toutefois ces modifications sous le prétexte de la "flexibilité", mais cela empêche un bon contrôle interne (p. ex.: commande initiale de 1000 pièces mais la production n'en fournit que 980 (20 chutes). On ne peut pas ramener la commande initiale du client à 980: une différence de livraison de 20 pièces doit être signalée. Une fonction distincte (voir ci-dessus) doit décider ce qu'il adviendra de cette différence.

4.4 Réglementation de la vente de services, des ventes spéciales, des ventes en consignation, ... (Matériel en démo, Stocks en dépôt, ...)

- Enregistrement adéquat pour la facturation de "ventes spéciales" ?

Les exceptions au fonctionnement normal doivent toujours faire l'objet d'un suivi attentif. Il faut prévoir un enregistrement

(manuel ou automatisé) de ces tâches non routinières, ainsi qu'un contrôle final de la clôture (facturation, encaissement).

- Les notes de crédit sont autorisées par des personnes habilitées indépendantes

Les notes de crédit ont un impact financier direct et doivent donc être autorisées par une fonction distincte. On recourt parfois aussi à des variantes telles que les "livraisons gratuites"; dans ce cas également, une autorisation est requise. Il faut du reste essayer de traiter ces notes de crédit ou livraisons gratuites jusqu'au niveau du client afin de pouvoir suivre également la rentabilité par client.

Protection du système

Il faut veiller à instaurer une séparation de fonctions suffisante (p. ex.: application d'un "profil de sécurité": qui peut lire, modifier quelles informations ?; qui a l'autorisation d'établir des notes de crédit ?).

5. Perturbation du marché

POLITIQUE

La politique déterminera dans quelle mesure elle souhaite protéger son marché, compte tenu de la législation (européenne) et des évolutions du marché. Au sein des régions de vente, la politique fixera également les règles de vente internes en fonction desquelles chacun peut agir (éthique de vente interne).

Activités de CI

- Analyses du marché (continu)
- Comparaison des prix
- Communication interne de la politique des prix
- Protection de la marque

6. Manque d'information du management

POLITIQUE

Le management doit définir les informations dont il a besoin en matière de vente. De ces besoins en informations découlent les "indicateurs de performance". Actuellement, la littérature parle beaucoup de la méthode Balanced Score Card (BSC). Dans la méthode BSC, les performances d'une entreprises sont mesurées selon quatre angles:

- financier (au profit des actionnaires)
- orientation client et marché
- processus d'affaires internes
- innovation (potentiel d'avenir).

Activités de CI

- La façon dont le management doit être informé a-t-elle été clairement définie ?
- La réalité est-elle comparée au planning/budget ?
- Les indicateurs de performance rapportés sont-ils adéquats et fiables ?
- Quelques exemples (non exhaustifs) de domaines d'information:
  - Evolution du marché et part de marché
  - Evolution du chiffre d'affaires et rentabilité: par produit / par région de vente / par client / par canal de distribution
  - Débiteurs; Commande; Stock; Projets; Personnel; Plaintes;
    Notes de crédit
  - Spécification des frais de vente.

7. Faiblesse des contrôles financiers

7.1 Aucune garantie quant au caractère exact et complet des factures et au délai de facturation

POLITIQUE

La politique doit se consacrer surtout à la fiabilité du flux de marchandises, lié au flux administratif sous-jacent. Dans ce flux de marchandises, on peut faire une distinction selon l'importance des produits suivant la division ABC, où A = flux de marchandises important, B = moyen et C = moins important. La politique peut y greffer les contrôles de stock: A nécessite un contrôle fréquent (comparaison du stock du système à la réalité); B contrôle moins fréquent (comparaison du stock du système à un contrôle physique par échantillonnage); C faible fréquence (p. ex.: annuelle).

En ce qui concerne la facturation, la politique peut exiger qu'une facture soit établie X jours après une prestation (dans le cas des "services" principalement, le fait de ne pas facturer à temps constitue un risque).

Activités de CI

Contrôle de l'organisation administrative des ventes:

- Séparation de fonctions entre l'enregistrement des ventes / la facturation / l'enregistrement des débiteurs / la gestion des débiteurs/ le management de caisse
- Utilisation de systèmes d'information adéquats
- Légalité de la facture: numérotation continue des factures sortantes; TVA, Intrastat, description, ...
- Contrôle des liens: ventes / livraisons par rapport à facturations / calculs
- Contrôles comptables (registre de factures par rapport au registre de ventes, ...)
- La facturation est basée sur les ordres d'expédition autorisés, en l'espèce les commandes acceptées à la "pré-fracturation"
- Contrôles par coups de sonde de la facturation (forme, contenu et inscription).

7.2 Contrôle insuffisant des notes de crédit, livraisons gratuites, réductions sur le volume des ventes accordées aux clients ....

POLITIQUE

Le management fixe le niveau d'admissibilité, ainsi que des limites de crédit dans lesquelles ces activités peuvent être exercées.

Activités de CI

- L'administration est-elle au courant de tous les accords avec le client ?
- Y a-t-il des procédures pour ces activités "spéciales" ?
- L'administration peut-elle exercer un contrôle sur ces opérations ?

8. L'efficacité de l'activité commerciale n'est pas garantie

POLITIQUE

- Suivi du cycle de vente
- Définition de paramètres
- Il faut une "culture".

La politique doit accorder suffisamment d'attention au cycle de vente : à ce niveau, on est en effet en contact direct avec le client. La politique devra également définir les paramètres (avec leurs valeurs normatives) qui permettent de juger l'efficacité de l'organisation. Toute l'entreprise doit travailler dans le même sens, autrement dit la politique doit aussi s'occuper de la "culture interne".

Activités de CI

- Y a-t-il une analyse / un benchmarking de l'activité commerciale ?
- Confrontation avec une base de données "Best Practices"
- Vendeurs: lier l'évaluation (et le bonus) aux performances
- Effectuer des études sur la satisfaction du client (Customer Satisfaction Survey).

9. Responsabilité du produit

(voir aussi Grille de production : product liability = responsabilité du produit du point de vue sécurité. / warrant liability = mesures pour les (futures) plaintes potentielles à l'usage (p. ex.: remplacement gratuit et/ou service gratuit)

POLITIQUE

Le management doit indiquer clairement les normes internes et externes de responsabilité du produit auxquelles l'entreprise souhaite répondre. Elles devront également être approuvées par des organismes de contrôle spécialisés et indépendants.

Activités de CI

- Importance de l'étiquetage, du mode d'emploi, du manuel, ...
- Clause de responsabilité
- Fiche de sécurité pour certains produits chimiques (critères légaux)
- Détermination des normes de responsabilité du produit
- Mise à disposition de normes externes (pour le produit)
- Etude des usages "impropres" du produit.

Certains produits sont parfois utilisés pour d'autres applications que celles initialement prévues. Cela peut créer des problèmes. Jusqu'où va la responsabilité du produit ?

10. ANTITRUST: non-respect des règles légales

POLITIQUE

La politique doit insister suffisamment sur le fait que (toutes) les normes légales doivent être rencontrées. Elle peut également initier en interne un "Code of Conduct" et/ou une "Charte".

Activités de CI

- Rédiger et communiquer un Code of Conduct, une Charte
- Effectuer des "Legal reviews" et un audit
- Pas d'accord sur les prix/pas de contingentement du marché
- Bonne documentation: p. ex.: rédiger un compte-rendu de chaque réunion
- Communication interne des législations applicables aux EU et en Europe.

11. ENVIRONNEMENT: non-respect des règles légales
(voir aussi Grille de production)

POLITIQUE

La politique doit indiquer quelle importance elle accorde aux aspects environnementaux actuels et futurs. Elle créera également dans l'organisation les fonctions nécessaires à une consultance en la matière et à l'exercice d'un contrôle. La politique dégagera en outre les moyens nécessaires.

Activités de CI

- Décrire les normes environnementales et évaluer les normes futures
- Procédures relatives à l'élimination et au traitement des déchets, à la sécurité et à l'hygiène,... (pollution du sol, de l'air et de l'eau)
- Certification ISO 14000 ?
- Contrôle des sols à l'achat quant à la présence d'une éventuelle pollution environnementale.

3. Conclusion

Avec son analyse du contrôle interne au niveau de trois grands processus d'affaires présents dans une moyenne entreprise, - achat, production et vente – la Sous-commission "Contrôle interne", - une sous-commission de la Commission de l'IEC "Experts-comptables internes" - visait principalement un triple but:

- formuler des recommandations simples et applicables en pratique concernant les possibilités de contrôle au sein de l'entreprise, avec une distinction entre l'information financière et non financière;
- sensibiliser l'expert-comptable au contrôle interne et à son importance dans la gestion quotidienne;
- enrichir la théorie d'applications pratiques

Dans trois articles successifs, plusieurs risques importants, relatifs à la procédure d'exploitation étudiée en l'espèce, ont été expliqués et les procédures de contrôle correspondantes, présentées. A cet égard, la Sous-commission n'a pas visé l'exhaustivité; son souci principal était de donner à l'utilisateur, à savoir l'expert-comptable interne, un fil conducteur lui permettant de maîtriser d'autres risques éventuels qui peuvent se présenter en pratique.

La Sous-commission remercie l'IEC pour son aide, ainsi que tous les collaborateurs qui ont participé à la réalisation de ce projet.

N'hésitez pas à nous faire part de vos remarques et suggestions éventuelles à l'adresse suivante :
IEC, à l'att. de la Commission "Experts-comptables internes", rue de Livourne 41, 1050 Bruxelles,
fax: 02/543 74 91, e-mail: info@iec-iab.be